



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA**

Facultad de Ciencias Económicas
Centro Universitario de Desarrollo Empresarial - PROCOMIN

Tema de Investigación:

Propuesta de Integración de la Unidad de Adquisiciones PNESER a la Empresa Nacional de Transmisión Eléctrica (ENATREL), a realizar en el periodo 2017-2018

Tesis para optar al título de Master en
Administración funcional de empresa

Maestrante: Lic. Xiomara del Carmen Jiménez García

Tutora: Msc. Karla Castro Almanza

Managua, Nicaragua
Septiembre 2018

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada primeramente a Dios y la virgen santísima por darme la oportunidad de concluir mis estudios profesionales. A mis padres aunque no están físicamente, ellos fueron los motores para seguir adelante con mis estudios académicos. A mi hermana Elsa María Jiménez García quien fue la principal promotora que concluyera mis estudios de maestría. A todos mis hermanos quienes me han apoyado incondicionalmente en cada una de mis etapas de crecimiento profesional.

Índice

Página N°

1.	Introducción	1
2.	Antecedentes de la investigación.....	2
2.1	Planteamiento de problema	3
3.	Objetivos	4
3.1	General	4
3.2	Específicos	4
4.	Marco Teórico.....	5
4.1	Aspectos generales de ENATREL	5
4.2	Visión de ENATREL	5
4.3	Misión de ENATREL	5
5.	Concepto Claves.....	6
5.1	Proceso.....	6
5.2	Procedimiento	6
5.3	Organización	6
5.4	Estructuras organizacionales	7
5.5	División y distribución de funciones	7
5.6	Integración	7
5.7	Convenio	8
5.8	Políticas	8
5.9	Reglamento	9
5.10	Capacitación	9
5.11	Manual de funciones	9

6.	Operacionalización de variables	10
7.	Diseño Metodológico.....	14
	7.1 Enfoque de la investigación	14
	7.2 Tipo de investigación	14
	7.3 Población y muestra.....	14
	7.4 Instrumento para la obtención de los datos.....	15
	7.5 Método y técnica para el análisis de datos	15
8.	Análisis e interpretación de resultados.....	15
9.	Conclusiones	40
10.	Recomendaciones	40
11.	Bibliografía y fuentes.....	42
12.	Anexos.....	45

Resumen

La presente tesis analiza y evalúa la propuesta de integración de la Unidad de Adquisiciones Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER) a la Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (ENATREL), con el objetivo de dar respuesta a la gran cantidad de proyectos que se deben ejecutar en el menor tiempo posible ya que la Empresa (ENATREL) ha firmado convenios de préstamos con Organismos Internacionales. La Unidad de Adquisiciones de la Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (ENATREL), no cuenta con personal con la experiencia para realizar procesos con Organismos Internacionales, ya que solo realizan procesos con la Ley N° 737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público”, esto ha provocado atrasos en la ejecución de los procesos de contratación programados por los Organismos Internacionales. Estos organismos tienen sus propios procedimientos y políticas.

En la Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (ENATREL) también existe la Unidad de Adquisiciones Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER) que es la encargada de realizar los procedimientos de contrataciones con políticas internacionales. Tomando en consideración la cantidad de procesos que realizan en cada unidad y la necesidad de que se ejecuten procesos con procedimientos de los Organismos Internacionales en tiempo y forma, se propone una integración de las dos unidades de adquisiciones para el logro de los objetivos de la Institución, aprovechando la experiencia del personal de Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER), que cuenta con más de cinco años realizando procesos con Organismos Internacionales y con la Ley Nacional, lo que ayudaría a fortalecer la unidad y se realizarían los procesos de contrataciones en el menor tiempo posible.

Esta investigación cuenta con los siguientes apartados que hicieron posible generar la propuesta de integración de Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER), desde el planteamiento de la problemática que dio origen a este estudio, así como los principales conceptos que fundamentan el tema

de integración empresarial, y las variables de estudios finalmente se presenta la propuesta de la integración considerando el personal, la estructura organizativa, la distribución de funciones, los costos, el espacio físico y las necesidades de fortalecimiento a las capacidades.

1. Introducción

La Empresa Nacional de Transmisión Eléctrica (ENATREL) es una empresa pública del Estado Nicaragüense que asegura el transporte eficaz de energía eléctrica, desde las generadoras hasta la distribuidora; opera el Sistema Interconectado Nacional y administra el mercado eléctrico; brinda servicios de comunicaciones y otros servicios asociados con efectividad y sostenibilidad.

La Empresa Nacional de Transmisión Eléctrica (ENATREL) se creó el año 2011, la Unidad de Adquisiciones Centrales y en el año 2012 se conformó la Unidad de Adquisiciones del Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER) con el objeto de realizar los procesos de contratación de manera eficaz y eficiente.

La presente tesis analiza y evalúa la posibilidad de integrar las dos unidades de adquisiciones, con el objetivo de fortalecer la capacidad ejecutora de la empresa Empresa Nacional de Transmisión Eléctrica (ENATREL), en la realización de los procesos, independientemente de la modalidad y organismo financiador, para que dichos procesos se realicen en menor tiempo, con calidad y eficiencia.

De conformidad con el análisis realizado utilizando la técnica de entrevista al personal de las unidades de Adquisiciones, se determinó que actualmente la Empresa Nacional de Transmisión Eléctrica (ENATREL), no cuenta con el personal, la experiencia y conocimiento de las políticas de los Organismos Internacionales y la Unidad de Adquisiciones del Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER) cuenta con personal de experiencia con Organismos financiador.

Con la integración de las unidades se hace necesaria la revisión de los salarios actuales de todo el personal de adquisiciones. Además, se requiere de un espacio físico más amplio, para todo el personal de las dos unidades. La Empresa Nacional de Transmisión Eléctrica (ENATREL) cuenta con un espacio que no se está utilizando y se propone acondicionarlo para su utilización.

2. Antecedentes de la investigación

La Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (ENATREL) ha firmado convenios de préstamos con Organismos Internacionales, y no cuenta con el personal de experiencia para realizar procesos con Organismos Internacionales, solamente realizan procesos con la Ley N° 737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público”, esto ha provocado atrasos en la ejecución de los procesos de adquisiciones establecidos por los organismos internacionales.

El objetivo general del PNESEER para Nicaragua es apoyar el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), promover el desarrollo socioeconómico del área urbana y rural a través de la implementación de proyectos de electrificación, generación y transmisión de energía, que contribuyan al fortalecimiento de las actividades económicas y elevar el índice de cobertura eléctrica nacional, incremento sustancial en el uso de las energías renovables y la promoción de la eficiencia energética. Esto implica el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores, en correspondencia con los lineamientos del Gobierno y la estrategia de proteger a la población más vulnerable y defender un marco propicio para la producción y el empleo con el compromiso de restituirles derechos a las familias nicaragüenses, como es el acceso a los servicios básicos.

Actualmente la unidad de adquisiciones de PNESEER está conformada por siete analistas y un responsable de la unidad. Esta unidad es la encargada de realizar los procesos de contrataciones con políticas internacionales.

Para el fortalecimiento de la Unidad de Adquisiciones de ENATREL es necesario integrar la Unidad de Adquisiciones PNESEER ya que esta cuenta con personal capacitado para atender todos los procesos financiados por los organismos internacionales lo que ayudaría a la optimización de los procesos, **reducir los tiempos de revisión, agilizar los procesos y dar mayor seguimiento a los proyectos.**

2.1 Planteamiento de problema

La propuesta de integración surge por la necesidad de fortalecer a la unidad de adquisiciones de la Empresa Nacional de Transmisión Eléctrica (ENATREL), debido a que actualmente existen serios atrasos en la ejecución de los procesos de contrataciones, por lo cual la investigación está dirigida en responder las siguientes preguntas:

¿Que implica llevar a cabo la propuesta de integración de las unidades de adquisiciones?

¿De qué manera la integración de las unidades de adquisiciones es la solución para evitar atrasos en la ejecución de los procesos de contrataciones que realiza ENATREL?

¿Cómo se debe fortalecer los conocimientos y habilidades del personal actualmente contratado?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de llevar a cabo la propuesta de integración?

¿Cuál es la propuesta organizacional para la integración de la Unidad de Adquisiciones de ENATREL y PNESER?

2.2 Justificación

La presente propuesta tiene como objetivo evaluar la unificación de las dos unidades de adquisiciones, la Empresa Nacional de Transmisión Eléctrica y Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (ENATREL y PNESER) como una alternativa para dar respuesta al problema de falta de recursos humanos capacitados en procesos de contratación con fondos internacionales, ya que ENATREL tiene personal capacitado para ejecutar procesos con la Ley Nacional No. 737: “Ley de Contrataciones Administrativa del Sector Público” y así cumplir con los compromisos adquiridos con Organismos Internacionales en tiempo y forma para evitar serios problemas de incumplimientos en la

ejecución de la planificación. La unidad de adquisiciones del Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER) cuenta con personal con experiencia en la ejecución de procesos con organismos internacionales

3. Objetivos

3.1 General

Elaborar una propuesta de integración de la Unidad de Adquisiciones del Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER) la Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (ENATREL) para lograr que los procesos de contrataciones, se realicen de forma más eficaces, eficientes y con mayor calidad en el periodo 2017-2018.

3.2 Específicos

- a. Identificar las necesidades de capacitación para el fortalecimiento del personal contratado en las unidades de Adquisiciones.
- b. Definir los requerimientos físicos y financieros necesarios para la integración de las Unidades de Adquisiciones.
- c. Analizar las ventajas y desventajas que conlleva la propuesta de integración de las Unidades de Adquisiciones de la Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (ENATREL) y Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER).
- d. Proponer el organigrama integrando la Unidad de Adquisiciones de la Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (ENATREL) y Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER).

4. Marco Teórico

El marco teórico es la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación.

4.1 Aspectos generales de ENATREL

Según la Ley creadora de la Empresa Nacional de Transmisión Eléctrica (ENATREL) y de reformas a las Leyes N° 272, Ley de la industria eléctrica y N°.290 Ley de organización, competencia y procedimientos del poder ejecutivo:

La Empresa Nacional de Transmisión Eléctrica (ENATREL), es una empresa pública descentralizada del Estado, con autonomía técnica, administrativa y financiera, bajo la rectoría del Ministerio de Energía y Minas, siendo una entidad de servicio público y del dominio del Estado Nicaragüense, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida y con plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Es importante destacar que la empresa ENATREL tiene como finalidad principal la transmisión eléctrica en Nicaragua, y que se encuentra dentro de su planificación estratégica bajo la siguiente Visión y Misión.

4.2 Visión de ENATREL

Somos la empresa líder en el sector eléctrico y de telecomunicaciones a nivel nacional y regional, de servicio público y de interés social, innovadora, cumpliendo con estándares de calidad mundial, a través de la actualización tecnológica, excelencia de talento humano y respeto a la Madre Tierra.

4.3 Misión de ENATREL

Asegurar el transporte de energía eléctrica tomando en cuenta los incrementos progresivos de generación y demanda de electricidad; incrementar la cobertura nacional de electrificación, especialmente en el área rural; y brindar servicios de telecomunicaciones. Todo con criterios de eficiencia, eficacia y calidad.

5. Concepto Claves

En este capítulo se desarrollan los términos o conceptos claves que debe manejar el personal de las unidades de adquisiciones:

5.1 Proceso

Benjamín; Fincowsky, (2009) define el proceso como un “Conjunto ordenado de etapas que sistematizan e imprimen cohesión a las acciones de la organización para transformar insumos en productos y servicios de calidad”. Bajo esta misma visión Marin (2015) identifica el proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionada que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

5.2 Procedimiento

Por un lado Fincowsky (2009) define el procedimiento como una “Técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para cumplir con una función, actividad o tarea” (p. 14). Por otro lado, Pérez Porto; Gardey (2012) lo visualiza como “un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo” (p.28)

5.3 Organización

Para Lourdes Much la organización se define como:

“una entidad o grupo social; La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos, y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades”

La organización es un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicaciones a un grupo de personas. (Fincowsky, 2009, p. 14).

5.4 Estructuras organizacionales

La estructura organizacional es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Benjamín; Fincowsky, 2009, p. 124).

Las estructuras organizacionales para Rodríguez & Valencia son:

“Las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, completándose con los análisis de puestos. Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad normal formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo, o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.” (p.387).

5.5 División y distribución de funciones

Por un lado Benjamín; Fincowsky (2009) conceptualiza la División y distribución de funciones como: la delegación de autoridad y responsabilidad en un individuo, grupo o unidad administrativa”. (p 14). Por otro lado Arete (2017) expresa que:

“La distribución de funciones dependerá siempre de la estrategia que esa empresa tenga. En función de cuáles son las líneas de actuación, qué es lo que quiere conseguir, cómo lo quiere conseguir, de cuál es su volumen de trabajo, una empresa concreta ordenará los recursos y medios con los que trabaja”.

5.6 Integración

La integración tiene su origen en el concepto latino integratío. Se trata de la acción y efecto de integrar o integrarse (constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo. Pérez; Merino. (2011)

5.7 Convenio

Para Murcia (s.f) los acuerdos de empresa constituyen una modalidad de acuerdo colectivo potenciada por la legislación laboral de las últimas décadas para abordar la regulación de algunos aspectos muy particulares de las relaciones de trabajo y para hacer frente a necesidades de reestructuración o reajuste de la plantilla de la empresa por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

5.8 Políticas

Álvarez (2018) expresa que:

“Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y, sobre todo, pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Las políticas son como linternas en la oscuridad porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en los puntos críticos donde se requiere de una decisión.”

El concepto de políticas empresariales puede llegar a ser muy amplio y a veces, complejo de entender, sin embargo, podemos llegar a decir que las políticas no son más que los principios que una empresa se compromete a cumplir. Reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de todos sus empleados. Una suerte de declaración de principios, para marcar las bases y los cimientos por los que se debe regir la empresa, además de establecer unas pautas sobre cómo se desarrollarán los documentos de la empresa (manuales, informes o cualquier tipo de operación reflejada en un documento corporativo).

5.9 Reglamento

Grope (2012) define un reglamento como:

“una serie de normas que nos ayudan a estar en armonía y a mantener el orden dentro de una sociedad, en este caso, dentro de una empresa, sea cual sea el ramo, las partes elementales de un reglamento son el título y las personas a las que va dirigido el reglamento, las normas enumeradas por orden de prioridad y estar brevemente especificado cada punto, al igual que las consecuencias de infringir las reglas establecidas”.

5.10 Capacitación

El Fortalecimiento de Capacidades hace referencia a los “Medios a través de los cuales se desarrollan aptitudes, experiencia y capacidad técnica y de gestión dentro de una estructura organizativa, a menudo mediante la provisión de asistencia técnica, capacitación a corto o largo plazo y aportes de expertos. Dicho proceso puede conllevar el desarrollo de recursos humanos, materiales y económicos.” AISO, Fortalecimiento de Capacidades, Técnicas y Humanas

La capacitación y el desarrollo de competencias, La capacitación es un factor fundamental que proporciona a los empleados mejoras en sus competencias profesionales y capacidades interpersonales, abriendo oportunidades para su crecimiento al interior de la organización. Conexión esan, publicado el 19 de Septiembre 2016.

5.11 Manual de funciones

Toda empresa deber de tener un manual de funciones, sobre todo aquellas que son de grandes dimensiones, ya que así se lleva un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la compañía. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo. Este manual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones. (Chiavenato, 2013, p33).

6. Operacionalización de variables

Cuadro de operativización de variables					
Objetivos específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador
Identificar las necesidades de capacitación para el fortalecimiento del personal contratado en las unidades de adquisiciones	Capacitación	El fortalecimiento de las capacidades definido como el proceso de liberar, fortalecer y mantener la capacidad de las personas, las organizaciones y la sociedad en general para la gestión exitosa.	Es fortalecer al personal para un mejor rendimiento de la eficiencia	Personal	Plan de capacitación

<p>Definir los requerimientos físicos y financieros necesarios para la integración de las Unidades de Adquisiciones.</p>	<p>físicos y financieros</p>	<p>Requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada. Así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente.</p>	<p>Es el confort del personal para el rendimiento diario para una mejor ejecución de sus labores. Los costos financieros son los que se originan por la obtención de recursos ajenos que la empresa necesita para su desenvolvimiento y funcionamiento.</p>	<p>1.Espacio físico 2.Recursos 3.Financieros 4. Mobiliario</p>	<p>1.1 Diseño de la oficina, distribución de los trabajadores. 1.2 Nivelaciones de los salarios</p>
--	------------------------------	---	---	--	---

<p>Analizar las ventajas y desventajas que conlleva la propuesta de integración de las Unidades de Adquisiciones de ENATREL y PNER</p>	<p>Ventajas y Desventajas</p>	<p>La integración son los criterios que la organización emplea para definir los cuadros de mando en diferentes ubicaciones.</p>	<p>Integración es agrupar a dos áreas en una sola área.</p>	<p>1. Descripción de los cuadros de mandos actuales</p>	<p>1.1. Documento de propuesta de manual de organización de las unidades de adquisición 1.2 Manual de Funciones</p>
--	-------------------------------	---	---	---	---

<p>Proponer el organigrama integrando la Unidad de Adquisiciones de la Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (ENATREL) y Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER).</p>	<p>Integración</p>	<p>Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier organización, incluyen las estructuras departamentales</p>	<p>Es la estructura de una institución o empresa</p>	<p>1.Integración de cargos de las unidades 2.Delimitación de funciones de los cargos integrados 3. Definición de autoridad.</p>	<p>organigrama</p>
---	--------------------	--	--	---	--------------------

7. Diseño Metodológico

7.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se realizó por medio de la recolección e interpretación de los datos no estadísticos a través de entrevistas, estas fueron analizadas de forma subjetiva pero interpretadas de manera lógica y fundamentada.

Al realizar la integración de las dos unidades se elaborara un solo Manual de Funciones que permitirá también evaluar de manera cualitativa, en base al perfil requerido para cada puesto, si el personal actual responde a las necesidades de la organización o es necesario desarrollar un programa de capacitación para garantizar que la aplicación de la Ley N° 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público y los procedimientos de Organismos Internacionales en las contrataciones de bienes, obras y servicios.

7.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, ya que a lo largo de la investigación se detalla los procesos y funciones que se realizarán en las unidades de estudios.

7.3 Población y muestra

El universo del estudio es aproximadamente 300 personas que trabajan en ENATREL, la población de este estudio es la unidad de adquisiciones de ENATREL que cuenta con 7 personas y la unidad de PNER con 8 persona, para un total de quince (15) personas para ambas unidades y la muestra está compuesta por 6 personas, tres (3) personas por cada unidad (directivo, intermedio), esto es debido que ambas unidades tienen puestos

similares. Se seleccionó directivo en vista que tiene cargo de Responsable de Unidad e Intermedio que tiene cargo de analista de Adquisiciones.

7.4 Instrumento para la obtención de los datos

El instrumento utilizado para la obtención de la información relevante y que ayudó a ampliar el conocimiento y análisis de las unidades en estudio, fue la entrevista, al personal del área de adquisiciones objeto del estudio. (Se encuentra en el Anexo I. Guía de entrevista dirigida al personal de Unidad de Adquisiciones).

7.5 Método y técnica para el análisis de datos

El Método de investigación aplicado en esta propuesta es el analítico sintético. Analizando cada uno de los apartados organizacionales operacionales que incidirán en la nueva estructura integrada y en los cambios que se identifique.

Una vez recopilado y analizada toda la información, se procederá en base a los resultados de la entrevista, análisis documental, y anotaciones de la guía de observación; a elaborar una síntesis para determinar qué variables analizadas influye en la operatividad de la nueva estructura organizativa que contribuyan a confirmar lo planteado en la propuesta de integración.

8. Análisis e interpretación de resultados

8.1 Valoración de la propuesta de Integración de la unidad de Adquisiciones

La Unidad de Adquisiciones del Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER), surge por la necesidad de ejecutar un programa de energía ambicioso que conllevaba diferentes fuentes de financiamiento cuya duración se estima aproximadamente en cinco (5) años, creado para responder a las

necesidades de realizar los procedimientos de contrataciones con financiamientos con Organismos Internacionales y la Ley N. 737 “Ley de Contrataciones Administrativa del Sector Publico”, aplicando los procedimientos establecidos por los financiadores y para atender las adquisiciones de proyectos con financiamiento externo.

Las unidades que actualmente funcionan tanto para ENATREL como para PNESEER, cuentan con un personal con experiencia para realizar los diferentes procesos, tienen salarios diferenciados a pesar que tienen las mismas funciones de trabajo. Sin embargo, los analistas del PNESEER por ser un proyecto con período definido, son recursos humanos bajo contrato temporal, lo cual podría valorarse su integración o captación para el fortalecimiento institucional de ENATREL y de esa manera se evitaría contratar personal foráneo sin experiencia, cuya formación ocasionaría una pérdida económica y de tiempo para dicha Empresa.

Por lo que la planificación, organización y control de las actividades de contrataciones, así como el mejoramiento del clima laboral (estabilidad) para el personal sería beneficioso.

8.1.1 Descripción de los cuadros de mandos actuales

8.1.1.1. Organización de las unidades de Adquisiciones

Actualmente la **unidad de** Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (**ENATREL**) está compuesta por 7 personas (Un Responsable de Unidad, una asistente, un conductor, 3 analistas y un analista de archivo). Esta unidad tiene experiencia en la Ley N° 737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público, Decreto N°75-2010 Reglamento General a la Ley “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público”. **La unidad de Adquisiciones del PNESEER** está compuesta por 8 personas (Un Responsable de Unidad y 7 analistas). Esta unidad tiene experiencia en procedimientos internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco

Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Banco de Exportaciones e Importaciones de Corea (EXIMBANK), Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), Banco Europeo de Inversiones (BEI), Fondo Nórdico para el Desarrollo (FND), el Fondo de la OPEC para el Desarrollo Internacional (OFID) y la Facilidad de Inversión para América Latina (LAIF), y con la Ley N°. 737: Contrataciones Administrativas del Sector Público.

8.1.1.2. Funciones del Cargo de Analista de Adquisición

Las funciones del Analista de Adquisiciones de ENATREL consisten en desarrollar los procesos de contrataciones con la Ley N° 737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público, Decreto N. 75-2010 Reglamento General a la ley de contrataciones Administrativo del Sector Público, desde el inicio hasta la firma del contrato.

Las funciones de los analistas de adquisiciones del PNESEER, consiste en llevar procedimientos con normas y procedimientos internacionales y nacionales desde el inicio hasta la firma del contrato.

En este sentido los analistas de la unidad de adquisiciones de PNESEER cuentan con experiencia en los procesos de contratación, debido a que al trabajar con fuentes de financiamiento externas, los Organismos Internacionales los capacitan constantemente para asegurar que los procesos sean lo más fluidos posibles, y que puedan prestar asistencia técnica a las unidades ejecutoras de los proyectos, mientras que los analistas de adquisiciones de ENATREL, trabajan con procesos financiados con recursos del tesoro (nacional), aplicando lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N° 737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público, Decreto N°75-2010 Reglamento General a la “Ley de

Contrataciones Administrativas del Sector Público”, y las capacitaciones son limitadas en vista que los recursos son limitados.

Con la integración, se fortalecerían las capacidades del personal y estaría mejor preparado, además de lograr equilibrio en la carga laboral del personal. A manera de ilustración se hace referencia que la Unidad de ENATREL ejecutó en el año 2016, aproximadamente 30 procesos por un monto aproximado de cinco millones de dólares (U\$ 5,000,000.00), mientras que el PNESEER ejecutó aproximadamente 60 procesos por un monto aproximado de sesenta millones de dólares (U\$ 60,000,000.00), existiendo una diferencia del 100% entre procesos ejecutados por la unidad de adquisiciones de ENATREL y PNESEER.

A continuación se detallan las descripciones de los cargos más relevantes, con las funciones de las dos unidades integradas.

Vigilar y coordinar que los procesos de contrataciones se ejecuten de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos, con la finalidad que se realicen de forma eficiente.

Descripción de cargo: Director General de Adquisiciones

Nombre del cargo: Director General de Adquisiciones

Jefe inmediato: Presidente ejecutivo

Las funciones del Director General serán:

1. Administrar en forma eficaz y eficiente los recursos humanos, materiales y tecnológicos asignados a la Unidad de Adquisiciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos, programas y planes propuestos.
2. Organizar, coordinar, asignar y supervisar el trabajo del personal del Área de Adquisición bajo su cargo.

3. Desarrollar los Procedimientos de Contrataciones conforme las normas aplicables.
4. Requerir de las Áreas Solicitantes sus requerimientos en base al presupuesto y consolidarlos en un único Programa Anual de Contrataciones para su correspondiente publicación en el portal www.nicaraguacompra.gob.ni, Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones (SEPA) sea como proyección durante el mes de Noviembre o el definitivo durante el primer mes del periodo presupuestario.
5. Garantizar que el Programa Anual de Contrataciones y sus modificaciones, así como la gestión, difusión de las contrataciones administrativas y sanciones sean publicadas en el portal www.nicaraguacompra.gob.ni.
6. Revisar y aprobar la información que se debe incorporar al Sistema de información de las contrataciones administrativas del estado (SISCAE), SEPA y otros sistema correspondientes al organismos financiero con el objeto de dar seguimiento de todas las compras y contrataciones que ejecute la empresa.
7. Apoyar y asesorar a las Unidades Solicitantes y Direcciones Generales sobre las acciones apropiadas a realizar en caso de incumplimiento de los contratistas; resoluciones, rescisiones o modificaciones contractuales; ejecución de garantías; sanciones administrativas; reclamaciones de orden civil o penal; etc.
8. Verificar la existencia de disponibilidad presupuestaria de los procesos.
9. Revisar y aprobar la información contenida en los proyectos de resolución de inicio, de adjudicación, declaración de desierta y de suspensión de los procedimientos entre otros para que sea autorizada por la Máxima Autoridad.
10. Actualizar constantemente, en coordinación con las distintas Unidades de la empresa, la información pertinente a todos los procesos de Contrataciones/adquisiciones.
11. Elaborar el documento de licitación, solicitud de propuestas, pliego de bases y condiciones, documento de comparación de precio en coordinación con el área técnica y el área solicitante, suscribiendo la respectiva aprobación.
12. Formar parte del Comité de Evaluación/Selección/Licitación conforme lo dispuesto en la Ley.

13. Custodiar los expedientes administrativos.
14. Revisar y aprobar los sistemas, métodos y procedimientos para recopilar la información necesaria para el Control y Seguimiento del Régimen de Prohibiciones.
15. Dar seguimiento a las garantías presentadas en los procedimientos de contratación.
16. Asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emitidas por los niveles jerárquicos superiores, la Dirección General de Contrataciones del Estado (DGCE) o cualquier autoridad superior en la materia.
17. Requerir capacitación a la DGCE según corresponda en materia de adquisiciones para fondos nacionales y extranjeros, requeridos por:
 - a. Los funcionarios de su dependencia
 - b. Los usuarios de las unidades administrativas
 - c. Los funcionarios de las áreas de adquisiciones
18. Cualquier otra función compatible con la naturaleza de las que le son propias, asignadas por sus superiores o el ordenamiento jurídico.

Descripción de cargo: Responsable de Contrataciones

Nombre del cargo: Responsable de Contrataciones

Jefe inmediato: Director General de Adquisiciones

1. Administrar el personal y los recursos de la unidad contrataciones, para lograr los objetivos y metas propuestas.
2. Coordinar, dirigir, asesorar, asistir y apoyar la ejecución de las Contrataciones programadas en el Plan Anual de Contrataciones (PAC) y Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones (SEPA), para que se desarrollen en las fechas y plazos establecidos en el PAC.
3. Asegurar que las adquisiciones se ejecuten en concordancia con los recursos disponibles para cumplir con el programa a ejecutar durante el periodo presupuestario para garantizar la funcionalidad de la empresa.

4. Garantizar el cumplimiento de normas y procedimientos vigentes para la realización de las contrataciones con las diferentes fuentes de financiamiento.
5. Coordinar y supervisar la verificación de las especificaciones técnicas/términos de referencia/requerimiento técnico con la Unidad Solicitante.
6. Revisar y supervisar la elaboración de los documentos relacionados con los procedimientos de las distintas modalidades cuando corresponda.
7. Apoyar en la elaboración de los documentos (Pliegos de Bases y Condiciones, Solicitud de propuestas, Documento de Licitación, solicitud de compras) en los distintos procedimientos de contratación indistintamente del origen de los fondos, si así lo designa su superior.
8. Revisar el contenido y remitir al superior los documentos relacionados con los actos de contratación que deben ser publicados en el portal único de contratación, La Gaceta Diario Oficial o medios internacionales, cuando corresponda.
9. Revisar y aprobar la información sobre las etapas del proceso de contratación que serán publicados en el portal único de contratación www.nicaraguacompra.gob.ni y otros medios de comunicación.
10. Revisar y remitir al superior la información relacionada con el incumplimiento de proveedores.
11. Apoyar en el desarrollo de los procedimientos de licitación, si así lo designa su superior.
12. Remitir al Responsable de Planificación y Seguimiento de Contratos, la información pertinente para los controles sobre las ofertas que se pacten y garantizar el cumplimiento de estas de acuerdo con los programas, las fechas y plazos establecidos.
13. Informar las irregularidades cometidas por los proveedores durante la ejecución del contrato a su superior.
14. Supervisar la verificación del Régimen de Prohibiciones en los procedimientos de contratación.

15. Identificar las necesidades de formación profesional en materia de adquisiciones requeridos por los funcionarios de la Unidad de Adquisiciones.
16. Cualquier otra función que le asigne el Director de Adquisiciones.

Descripción de cargo: Analista (s) de Adquisiciones

Nombre del cargo: Analista de Adquisiciones

Jefe inmediato: Responsable de la Unidad de Adquisiciones

1. Desarrollar las etapas de la contratación con las diferentes fuentes de financiamiento establecidos en la normativa y reglamentos vigentes. Paralelamente registrarlos en el portal único de contratación www.nicaraguacompra.gob.ni y enviarlos a su superior para revisión, aprobación y publicación en el portal.
2. Reunir los antecedentes para las licitaciones, concursos, contrataciones cuyo financiamiento sea Fondos Nacionales y/o Extranjeros.
3. Definir y verificar en conjunto con su superior y las unidades solicitantes y técnicas, las especificaciones técnicas, términos de referencia y requerimiento técnico, criterios de ponderación para la evaluación técnica y económica correspondientes, condiciones de mercado, justificación de la aplicación de la modalidad de contratación utilizando los procedimientos de acuerdo al origen de los fondos que financia la adquisición.
4. Enviar a su superior la información pertinente para los controles sobre las licitaciones que se pacten y garantizar que estas se cumplan de acuerdo con los programas, las fechas y plazos establecidos.

5. Crear el expediente administrativo para cada proceso de contratación, ordenarlo, foliarlo y actualizarlo según se ejecuten las diversas fases del procedimiento.

Descripción de cargo: Responsable de Planificación, Control y Seguimiento

Nombre del cargo: Responsable de Planificación, Control y Seguimiento

Jefe inmediato: Director General de Adquisiciones.

1. Coordinar la elaboración del Programa Anual de Contrataciones (PAC), su proyección y modificaciones para su debida publicación en los medios que establece la Ley.
2. Orientar a las unidades solicitantes en la elaboración de los programas anuales de Contratación.
3. Dar seguimiento a los procesos de contratación desarrollados por otras áreas de Adquisiciones, monitoreando que los mismos sean publicados en el portal www.nicaraguacompra.gob.ni y con los Organismos Internacionales.
4. Supervisar el seguimiento al Programa Anual de Contrataciones (PAC) y en el Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones (SEPA).
5. Evaluar la ejecución del Programa Anual de Contrataciones y brindar las recomendaciones respectivas a su superior inmediato para la mejora continua.
6. Mantener en coordinación con las distintas áreas de la empresa, para la actualización de la información pertinente a todos los procesos de contratación.
7. Cualquier otra función compatible con la naturaleza de su cargo, asignada por el funcionario del nivel jerárquico superior.

8.1.2 Ventajas y desventajas de la integración de las unidades

8.1.2.1 Ventajas.

a. Fortalecimiento de capacidades.

Es necesario fortalecer las capacidades técnicas del personal de ambas unidades de adquisiciones e integrarlas ya que esto permitirá contar con una plantilla de analistas con amplia experiencia en la materia lo que evitaría estar contratando especialistas en adquisiciones cada vez que se gestione un nuevo proyecto, sino que el mismo personal pueda asumir la ejecución del proceso.

Con la integración de las dos unidades del PNESEER a la Empresa ENATREL, conllevaría compartir experiencia entre el personal aplicando las políticas o leyes que las rigen, cuyos resultados laborales serían más ágiles en tiempo y forma.

b. Distribución equitativa de la carga de trabajo.

Al contar con personal de experiencia permitirá que la carga de trabajo sea más equitativa, ya que el personal estaría capacitado para asumir cualquier proceso, con la Ley N° 737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público”. y con políticas de los Organismos Financiadores.

c. Mejora del ambiente laboral.

Con la creación de la nueva estructura de adquisiciones, se proponen que se realicen promociones internas para el cargo de director general de Adquisiciones, así como los cargos de responsable de Planificación, Control y Seguimiento y responsable de Contrataciones. Para el resto del personal como se indicó anteriormente se distribuiría la carga laboral. Así mismo se propone estandarizar los salarios, para que todos los analistas tengan las mismas remuneraciones salariales lo que

conllevaría a incentivar al personal que tiene actualmente menos salario y realizar un mejor trabajo y beneficios.

d. Aprovechamiento de las capacitaciones externas

Al ser los Organismos Internacionales, quienes promueven y cuentan con los recursos para realizar entrenamientos y capacitaciones al personal sobre las políticas y procedimientos, no genera gastos para la institución. Se pretende aprovechar ésta disposición de capacitar a todo el personal.

e. Fortalecimiento de la planificación, control y seguimiento.

Actualmente el personal realiza los procesos de contrataciones, así como el control y seguimiento de la ejecución del contrato, por lo cual con la integración y la diversificación de funciones en la ejecución, control y seguimiento para que el proceso sea más eficaz, así como y detectar cualquier inconveniente en la ejecución de las actividades, permitirá informar oportunamente a la Dirección Superior, para que ésta tome las decisiones pertinentes.

8.1.2.2 Desventajas.

- a. **Costo de la Planilla.** Esta propuesta de integrar al personal de Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER) es para que tengan los mismos beneficios (salarios, pagos de antigüedad, etc.) que tiene el personal de Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (ENATREL). A pesar que se elevará la planilla de pago, esto se justifica por un mejor ambiente laboral y con una mayor estabilidad laboral.

b. Costo de la Remodelación del espacio físico

Para un mejor aprovechamiento de espacio, se recomienda una remodelación física que contemple una óptima distribución de oficinas y con la unificación de las unidades de Adquisiciones, al contar, con el espacio físico el costo de la Remodelación será mínimo.

8. 2 Fortalecimiento de capacidades

8.2.1 Diagnóstico de la situación actual.

Recursos Humanos (Personal de cada unidad).

De acuerdo a los resultados de la entrevista aplicada en el presente trabajo de investigación, arroja que el 95% del personal de Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (ENATREL) no cuenta con experiencia en aplicación de políticas y procedimientos de adquisiciones con Organismos Internacionales. Pero tienen conocimientos y realizan procesos con la Ley N0. 737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Publico”. Así mismo el 100% no recibe capacitación por la Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (ENATREL) en estos temas, y quienes tienen conocimiento de políticas y procedimientos de organismos la realizan por iniciativa propia, aunque no lo apliquen.

De acuerdo a las entrevistas realizadas con el personal de la unidad de adquisiciones PNER, arroja que el 100% cuenta con la experiencia en la aplicación de políticas y procedimientos con Organismos Internacionales y que tienen un buen plan de capacitación en diferentes políticas. También realizan procesos con la Ley N0.737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Publico”

8.2.2 Salarios, experiencia, años de trabajo en la empresa.

Se hizo necesario revisar los salarios actuales del personal del PNER para comparar los salarios del personal de ENATREL, ya que los cargos son similares. Tomando en consideración que se tendrá mayores responsabilidades.

Proponemos la siguiente tabla para revisión y nivelación de salarios:

Cuadro N°1: Salario Actuales

Cantidad personas		Cargo	Salario Actual de ENATREL C\$	Monto total Actual de ENATREL C\$	Salario Actual PNER C\$	Monto total actual PNERC\$
ENATREL	PNER					
1	1	Responsable la Unidad	45,000	45,000	35,000	35,000
2	7	Analista de Adquisiciones	25,000	50,000	19,000	133,000
1		Analista de seguimiento	25,000	25,000		
1		Analista de Archivo	15,000	15,000	-	
1		Conductor	10,000	10,000	-	
1		Asistente	13,000	13,000	-	
7	8					
		Personal ENATREL (7)		158,000		
		Personal del PNER (8)				168,000
MONTO DE LA PLANILLA ENATREL Y PNER				C\$ 323,000.00		

Cuadro N°2: Propuesta de la Nueva Planilla

CANTIDAD DE PERSONAS	CARGO	SALARIO C\$	MONTO TOTAL C\$	INSS POR PERSONA C\$	INSS TOTAL POR CANTIDAD DE PERSONAS C\$	IR POR PERSONA C\$	IR TOTAL POR CANTIDAD DE PERSONAS C\$	TOTAL DEDUCCIONES POR PERSONA C\$	TOTAL DE DEDUCCIONES POR CANTIDAD DE PERSONAS C\$	TOTAL A PAGAR POR PERSONA C\$	INSS 19%	inatec 2% C\$
1.00	Director General	55,000.00	55,000.00	3,437.50	3,437.50	9,543.75	9,543.75	42,018.75	42,018.75	42,018.75	10,450.00	1,100.00
2.00	Responsable de Contrataciones y de Planificación y	45,000.00	90,000.00	2,812.50	5,625.00	6,731.25	13,462.50	35,456.25	70,912.50	35,456.25	17,100.00	1,800.00
7.00	Analista de Adquisiciones	25,000.00	175,000.00	1,562.50	10,937.50	2,604.17	18,229.19	20,833.33	145,833.31	20,833.33	33,250.00	3,500.00
1.00	Analista de planificación y	25,000.00	25,000.00	1,562.50	1,562.50	2,604.17	2,604.17	20,833.33	20,833.33	20,833.33	4,750.00	500.00
1.00	Analista de	25,000.00	25,000.00	1,562.50	1,562.50	2,604.17	2,604.17	20,833.33	20,833.33	20,833.33	4,750.00	500.00
1.00	Analista de Archivo	15,000.00	15,000.00	937.50	937.50	859.38	859.38	13,203.12	13,203.12	13,203.12	2,850.00	300.00
1.00	Conductor	10,000.00	10,000.00	625.00	625.00	156.25	156.25	9,218.75	9,218.75	9,218.75	1,900.00	200.00
1.00	Asistente	13,000.00	13,000.00	812.50	812.50	578.13	578.13	11,609.37	11,609.37	11,609.37	2,470.00	260.00
MONTO		213,000.00	408,000.00	13,312.50	25,500.00	25,681.27	48,037.54	174,006.23	334,462.46	174,006.23	77,520.00	8,160.00

Actualmente la Unidad de Adquisiciones de ENATREL cuenta con una planilla de siete de personas, por un **monto mensual de C\$ 158,000.00**. La unidad de adquisiciones del PNESEER cuenta con una planilla de ocho personas para un **monto mensual de C\$ 168,000.00**.

Con la propuesta de integración de las unidades de adquisiciones, se propone que la nueva planilla mensual para las quince personas para un monto total de **C\$408,000.00**, más el costo de la remodelación del espacio físico por un monto de U\$ 2,000.00

Por lo que la Empresa ENATREL ha contratado los servicios de un especialista de adquisiciones por la cantidad mensual de U\$1,800, esta contratación se realizó por la urgencia de cumplir con los compromisos adquiridos con los organismos de cumplir en tiempo y forma.

La empresa ENATREL, se vería obligado a contratar los servicios de los cinco especialistas en adquisiciones por un monto mensual de U\$9,000 equivalente a U\$288,000. Con este monto se contrataría al personal del PNESEER y un futuro la empresa no se vería obligada a contratar más especialistas, en vista que tendría al personal especializado.

Cuadro No. 3: Orientación para elegir el procedimiento de adquisición y de revisión con fondos del BID.

OE	Objeto	Monto del contrato (X)	Procedimiento de adquisición	Revisión del BID	
ENATREL	Bienes y servicios diferentes de consultoría	$X \geq \text{US}\$150,000.00$	LPI	<i>ex ante</i>	
		$\text{US}\$25,000.00 \leq X < \text{US}\$150,000.00$	LPN	<i>ex ante</i>	
		$X < \text{US}\$25,000.00$	CP	<i>ex post</i>	
	Obras	$X \geq \text{US}\$1,500,000.00$	LPI	<i>ex ante</i>	
		$\text{US}\$150,000.00 < X < \text{US}\$1,500,000.00$	LPN	<i>ex ante</i>	
		$\text{US}\$20,000 \leq X < \text{US}\$150,000.00$	CP	<i>ex ante</i>	
		$X < \text{US}\$20,000.00$	CP	<i>ex post</i>	
	Consultorías	$X > \text{US}\$0.00$	SBCC, SBC, SBPF, SBMC, SBC, SD o CCIN	<i>ex ante</i>	
	Siglas:				
	LPI: Licitación pública internacional		SBPF: Selección basada en presupuesto fijo		
LPN: Licitación pública nacional		SBMC: Selección basada en el menor costo			
CP: Comparación de precios		SBC ₂ : Selección basada en las calificaciones de los consultores			
SBCC: Selección basada en calidad y costo		SD: Selección directa			
SBC ₁ : Selección basada en la calidad		CCIN: Selección basada en la comparación de calificaciones consultor individual nacional			
En el caso de las consultorías, la lista corta de consultores cuyo costo estimado sea menor al equivalente de US\$200,000.00 por contrato podrá estar conformada en su totalidad por consultores nacionales					

Fuente: Convenio de Crédito ENATREL-BID.

Cuadro No. 4: Orientación para elegir el procedimiento de adquisición con la Ley N°737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Publico”

Monto de contrato	Procedimiento de adquisición
0 a C\$500,000.00	Contrataciones Menores
> C\$500,001 hasta C\$3,000,000.00	Licitación Selectiva
> C\$3,000,000.00 a más.	Licitación Pública
	Simplificada, no tiene monto definido.
	Concurso, Selección de consultores para firmas consultoras o consultores. Indistintamente del monto

8.2.3 Propuesta de capacitación

Se propone un programa de capacitación interna y externa con políticas nacionales y con organismos internacionales para que el personal pueda desarrollar los procesos con eficiencia y eficacia. Además implementar capacitaciones internas con el personal para fortalecer sus capacidades en materia de contratación aplicando los conocimientos y experiencia.

Temáticas propuestas que se encuentran anexo a este documento.

Una propuesta de capacitación detalla:

Capacitación Externa:

1. Tema: Tipo de Modalidad de Contrataciones
2. Tema: Servicios de Consultoría - Evaluación de Propuestas
3. Tema: Bienes y Obras - Evaluación de Ofertas
4. Tema: Control y Seguimiento de Contrato

Capacitación Interna:

5. Tema: Políticas de la Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público, Ley N° 737
6. Tema: Políticas con los Organismos Internacionales

Objetivos de cada temática

- Familiarizar y fortalecer el desempeño de las Unidades de Adquisiciones y proporcionarles herramientas apropiadas para su trabajo.
- Compartir con los participantes conceptos generales y particulares relacionados con la evaluación de ofertas /propuestas.

Duración de cada tema

30 horas presenciales +10 horas de trabajo de curso = 40 horas en total (capacitaciones externa)

12 horas presenciales con capacitaciones internas, por mes.

Cronograma

La programación de la capacitación externa dependerá de la aprobación de la propuesta y de los Organismos Internacionales, la cual la realizan dos veces al año. Esta capacitación será realizada por personal de los Organismos Internacionales.

La programación de capacitación interna se propone realizarse una vez por semana para fortalecimiento del personal, con una duración de tres horas, durante un año.

Quienes asistirán

De acuerdo a la propuesta consideramos que es muy importante que en las capacitaciones internas y externas deba asistir todo el personal de las unidades de adquisiciones incluyendo a los Responsables.

Para ello se coordinará que las capacitaciones internas se realicen en las instalaciones de ENATREL y las capacitaciones externas en las oficinas de los organismos financiadores, ya que ambas capacitaciones son de forma presencial, lo cual no implica incremento de los costos a la institución, estas capacitaciones serán asumidas por los organismos internacionales y la Dirección de Contrataciones.

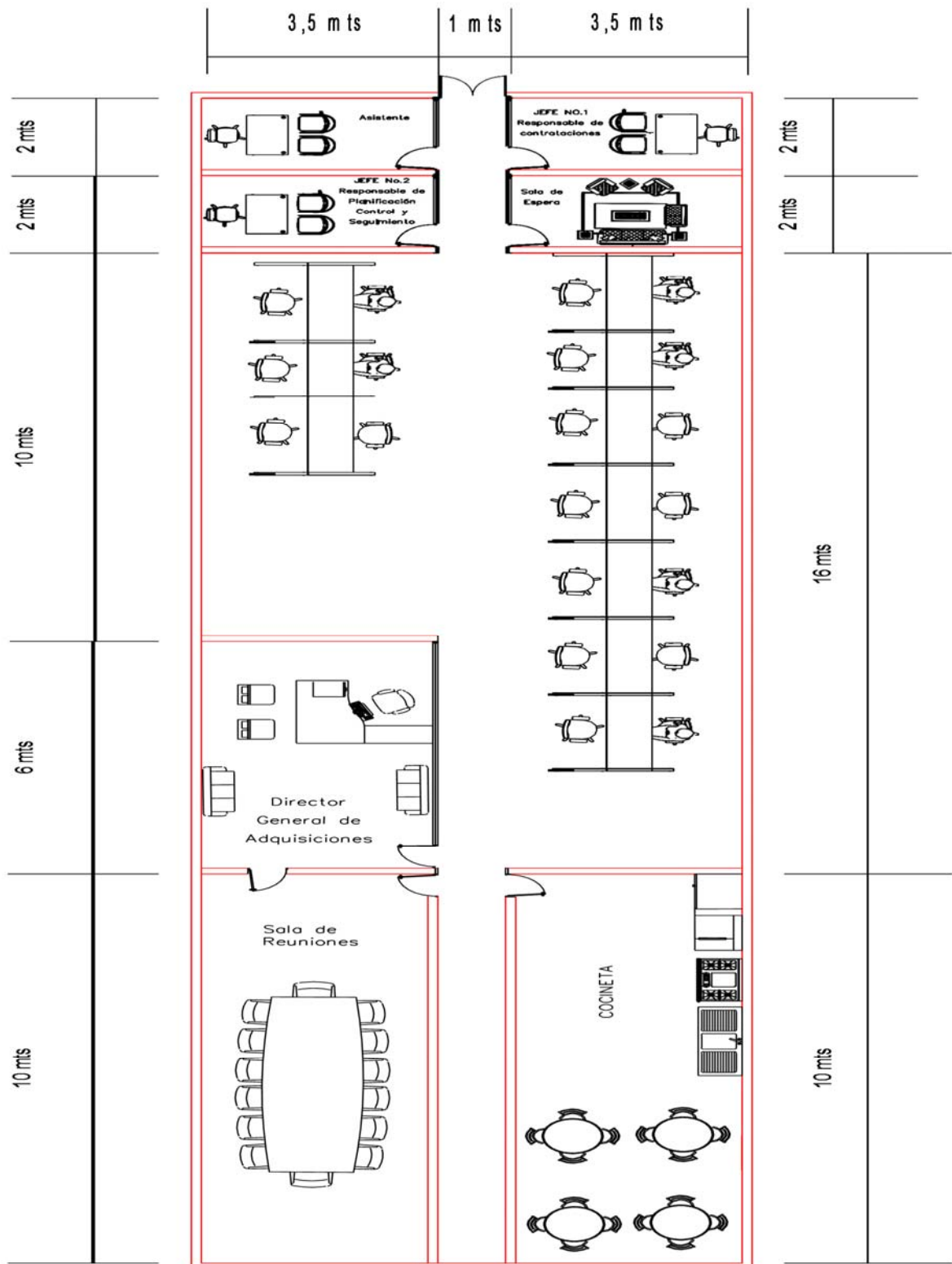
Se propone que las capacitaciones internas sean impartidas por los Responsables de Unidades de ENATREL y PNER. Así mismo se recomienda que se solicite a la Dirección General de Contrataciones del Estado (DGCE) del Ministerio de Hacienda y Crédito Público que imparta capacitación a todo el personal de la unidad de adquisiciones sobre la Ley N°737 “Ley de Contrataciones Administrativa del Sector Publica”.

8.3 Determinación de los requerimientos físicos

a. Distribución del espacio

El espacio se encuentra ubicado en el segundo piso de la primera planta, contiguo al Proyecto Pequeñas Centrales Hidroeléctricas (PCH). Los equipos de cómputos serán los mismos con que se cuentan actualmente, por lo que no se incurrirá en mayores costos.

El diseño de distribución de instalación adjunto se detallan las medidas de los espacios y como estará la unidad de adquisiciones integrado.

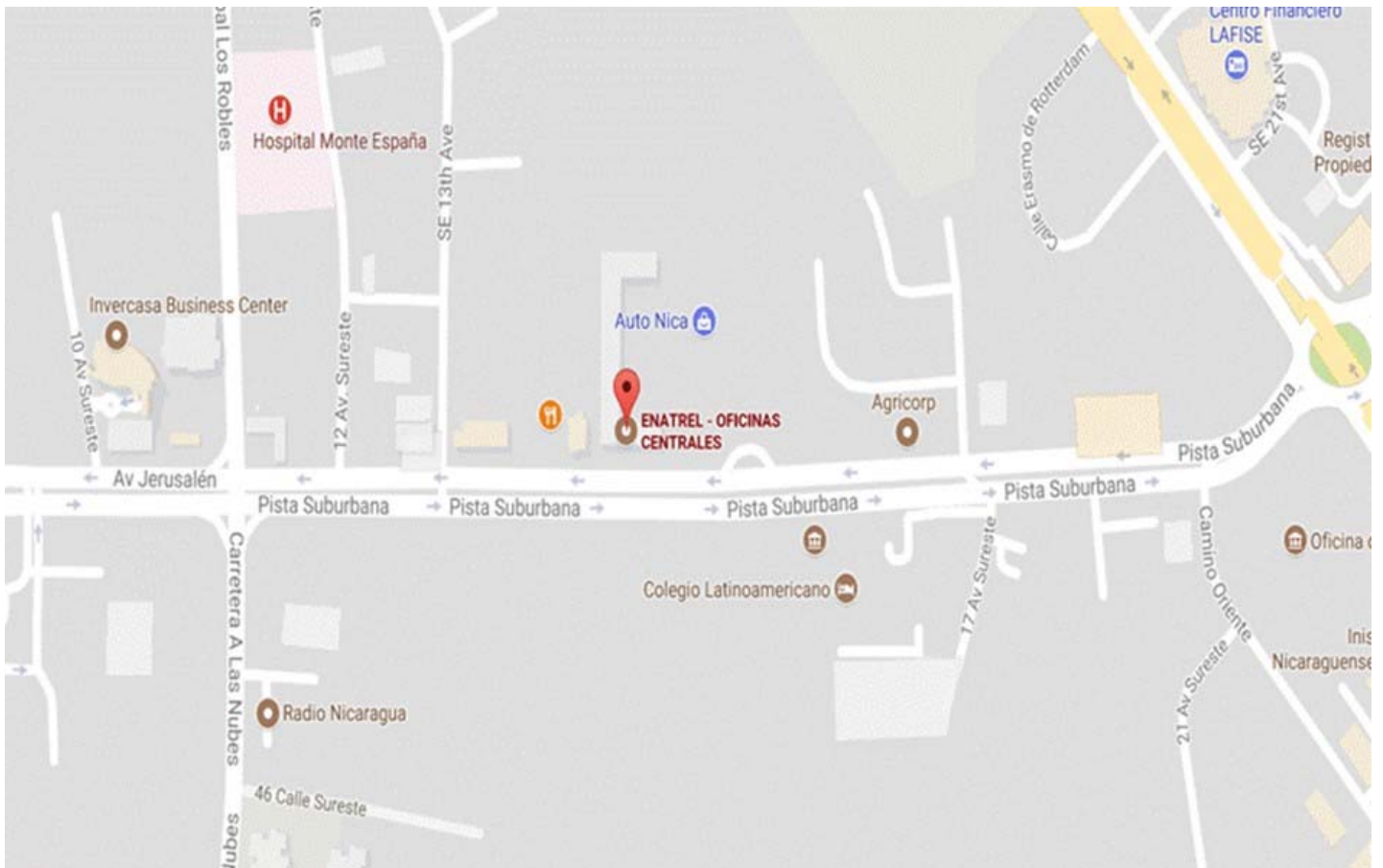


Distribución física de los espacios de las Unidades de Adquisiciones

b. Localización de la Unidad de Adquisiciones de la Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (ENATREL)

La Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (ENATREL) está ubicada de la Rotonda Centroamérica 700 mts al oeste, Villa Fontana, segundo piso. Managua, Nicaragua, la cual se muestra en la siguiente imagen adjunta.

Imagen No. 1: Mapa de la Localización.



Fuente: google maps

c. Recursos financieros

El espacio físico donde funcionarían las dos Unidades de Adquisiciones ENATREL-PNESER, es propiedad de ENATREL, en el detalle del presupuesto no se incluirá el valor del local por lo que no incurrirá mayor gasto, para efectos de presupuesto.

Para la integración se requiere de un espacio aproximadamente de 8 x 30 mts, en vista que el espacio actual de las dos unidades no presta las condiciones para la cantidad de personas.

La remodelación tiene un costo aproximado de dos mil dólares (U\$ 2,000.00). Ver Anexo (Propuesta de Presupuesto).

En el cuadro N°4: se muestran los costos de inversión, donde se desglosa de la siguiente manera:

Cuadro No. 4: Presupuesto

Categoría de costos de Inversión	Valor U\$
Remodelación de oficina	1,200.00
Obras menores	200.00
Servicios profesionales	200.00
Sub total	1,600.00
Imprevisto	320.00
	80.00
Compras de Teléfonos	
Total	2,000.00

Fuente: Elaboración propia.

d. Mobiliario y Equipo de Oficina

No se incluye el costo del mobiliario y equipos de oficina en vista que se utilizaran los existentes, ya que se encuentran en buen estado.

8.4 Propuesta de estructura organizativa

Actualmente la estructura de la **unidad de Adquisiciones de Empresa Nacional de Trasmisión Eléctrica (ENATREL) cuenta con siete (7) personas en total**, la cual se detalla a continuación: Un Responsable de la Unidad, un asistente, un conductor, dos analistas de adquisiciones, un analista de seguimiento y uno de archivo.

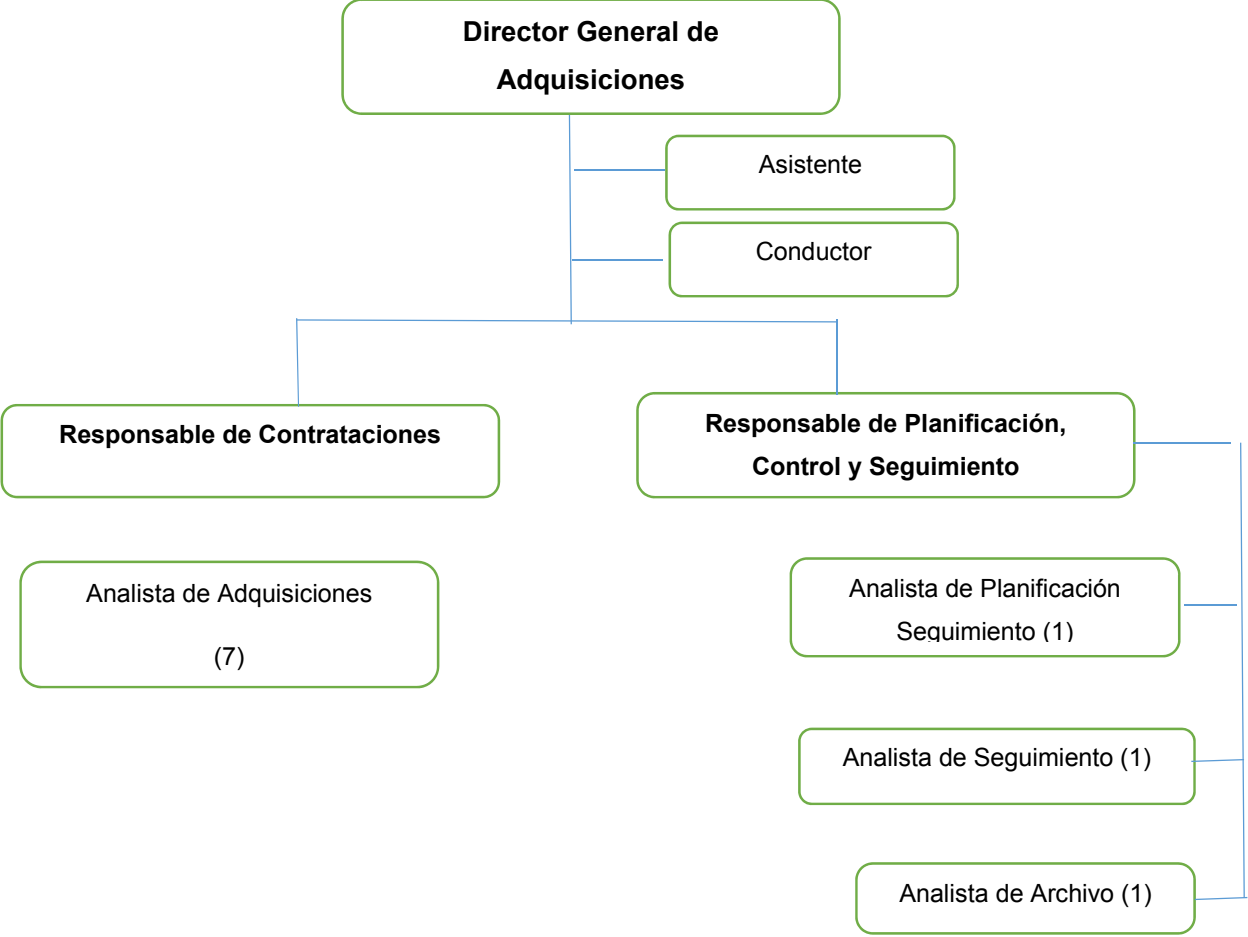
La unidad de Adquisiciones de Proyecto Nacional de Electrificación Sostenible y Energía Renovable (PNESER) cuenta con un total de ocho (8) personas, la cual se detalla a continuación: un responsable de la Unidad y siete analistas de adquisiciones.

Con la nueva estructura de integración de las dos (2) unidades de adquisiciones, se propone lo siguiente:

- Se propone nombrar al Director General de Adquisiciones, el parámetro de selección será de acuerdo a lo establecido por la oficina de Recursos Humanos.
- Nombrar un Responsable para cada unidad: Contrataciones y Planificación, Control y seguimiento.
- El Responsable de Contrataciones, tendrá a su cargo a siete analistas.
- El Responsable de Planificación, Control y seguimiento, tendrá a su cargo a tres analistas: un analista de Planificación y seguimiento, un analista de seguimiento y un analista de archivo.
- La asistente y el conductor estará bajo la coordinación de la Dirección de Adquisiciones.

Con esta nueva estructura estaríamos fortaleciendo las unidades de adquisiciones con los conocimientos, experiencia, habilidades para desarrollar los procesos en el menor tiempo posibles. Se propone realizar promociones internas con el personal de la Unidad.

A continuación, se detalla la nueva propuesta de organigrama de la unidad de adquisiciones integrada:



9. Conclusiones

Con el análisis realizado a la problemática del área de contrataciones actual, se ratificó la necesidad de integrar las dos unidades de adquisiciones ENATREL/PNESER, con el objetivo de fortalecer las capacidades profesionales de recursos humanos a la unidad de Adquisiciones ENATREL, en vista que la unidad no cuenta con personal con experiencia en la materia con organismos internacionales, para ENATREL es fundamental la integración para cumplir en tiempo y forma con los convenios firmados con los Organismos Internacionales y el Gobierno de Nicaragua.

Para llevar a cabo la unificación de las dos unidades se recomienda acondicionar un espacio físico para todo el personal de Adquisiciones, lo que no implicaría mayor costo debido a que la remodelación sería mínima porque en la empresa ENATREL existe un espacio disponible. Además no se incurrirá en gastos para la compra de equipos ya que se utilizarán los mismos que se están utilizando, solo se trasladarían.

En cuanto al organigrama la implementación de la propuesta implica cambios de funciones y forma de operar en la estructura y se presenta la propuesta de reestructurarlo debido a que se crearían dos responsables de unidad y un Director

10. Recomendaciones

Para la implementación de la propuesta se recomienda capacitar a todo el personal de Adquisiciones en la Ley de Contrataciones del Sector Público, Ley N°737 “Ley de Contrataciones del Sector Público”, así como en políticas internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Banco Mundial (BM)), las cuales serán impartidos por los respectivos organismos y en el caso de la Ley Nacional por personal de la Dirección General de Contrataciones del Estado a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Estas capacitaciones también se darán a nivel interno para compartir los conocimientos del personal que tiene experiencia en determinados procesos

De acuerdo al trabajo realizado en este estudio y tomando en consideración las ventajas que conlleva la Unificación de las dos unidades de adquisiciones le será presentado el presente documento al Presidente de ENATREL (máxima autoridad), para que pueda analizarlo y aprobarlo.

Se recomienda además revisar la política de salarios e incentivos, de forma tal que se pueda nivelar los salarios de los analistas, como se determinó en el presente trabajo, ya que existen diferencias salariales en el mismo cargo. Esta medida permitirá incentivar al personal y mejorar el ambiente laboral, llegando a beneficiarse al 50% del personal involucrado.

11. Bibliografía y fuentes

1. La Gaceta Diario Oficial (2012), Ley creadora de la empresa nacional de transmisión eléctrica, ENATREL y de reformas a las Leyes N° 272, Ley de la Industria Eléctrica y N° 290 Ley de organización, competencia y procedimientos del Poder Ejecutivo, recuperado de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/fe01491adcbaf48f062579ed0055dfb4?OpenDocument>.
2. ENATREL (s.f), Misión, Visión y Valores, recuperado de <http://www.enatrel.gob.ni/index.php/perfil-de-la-empresa/visi%C3%B3n,-misi%C3%B3n-y-valores>
3. Benjamin E & Fincowsky F (2009). Organización de Empresas. Recuperado de <http://passthrough.fw-notify.net/static/915172/downloader.html>
4. Pérez Porto & Gardey (2012), definición de procedimiento, recuperado de <http://definicion.de/procedimiento/>
5. Gordillo (s.f), El Procedimiento Administrativo. Concepto y Principios Generales, recuperado de http://www.gordillo.com/pdf_tomo2/capitulo9.pdf;
6. Reyes Ponce (s.f) Concepto de organización, recuperado de fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4
7. Rodríguez & Valencia (s.f), las estructuras organizacionales, recuperado de fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4
8. Blackbosrd, (s.f), estructuras organizacional, Definiciones, recuperado de

https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material_apoyo_Gu%C3%ADa%207/ENSAYO%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf

9. Smith (s.f) división de trabajo, Recuperado de <https://cspoliticasadamsmith.wordpress.com/mercado-libre/division-del-trabajo/>
10. Perez & Meino (2011) Definición de integración, recuperado de <http://definicion.de/integracion/>
11. Pérez & Gardey. (2012). Definición de convenio, recuperado de <http://definicion.de/convenio>
12. Universidad Autónoma de Barcelona (2017).Convenio, recuperado de <http://serveis.uab.cat/cit/es/content/contractes-i-convenis>
13. Pérez Porto & Gardey. (2012), Definición de convenio, recuperado de <http://definicion.de/convenio>.
14. Pérez Porto & Gardey. (2012), Definición de políticas, recuperado de <http://definicion.de/politica>.
15. Obregón & de la torre & Díaz, Pérez (2008), Manual Normas y procedimiento, Ministerio de Salud Pública, recuperado de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cpich/manual_de_capacitacion_tomo_i_1ra_parte.pdf
16. Publicado por Jonathan Zegarra (2008), Talento Humano, recuperado de <http://humans-talent.blogspot.com/2008/11/manual-de-organizacin-y-funciones.html>.

17. Billikopf Encina, (s.f) Capacitación del equipo, recuperado de, <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.htm>.
18. Chiavenato, Alberto 2011; "Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición Mc Graw Hill.
19. Álvarez Chávez Luis Gerardo (2018) Las políticas dentro de una organización, recuperado de: <http://www.grupoalbe.com/las-politicas/>
20. Lugo Marín Juan J. (2015) Gestión por Procesos e Indicadores de Gestión; recuperado de: <https://es.slideshare.net/juanlugomarin/jl-curso-gestin-por-procesos-e-indicadores-de-gestion-recursos-humano>.
21. García Murcia Joaquin (s.f). Los Acuerdo de Empresa. Recuperado de: <file:///D:/MEM/Downloads/Dialnet-LosAcuerdosDeEmpresa-1060622.pdf>
22. Luis Gerardo Álvarez Chávez (2018), Las políticas dentro de una organización, recuperado de: <http://www.grupoalbe.com/las-politicas/>

12. Anexos

Anexo I. Guía de entrevista dirigida al personal de Unidad de Adquisiciones ENATREL

Estimado señor (a) estamos realizando un trabajo académico y nos gustaría realizarle algunas preguntas sobre la organización y funcionamiento de la Unidad de Adquisiciones, mucho le agradecería sus aportes, pues serán de mucha utilidad para el desarrollo de mi tesis.

I. INSTITUCION: _____

1. Fecha _____

2. Cargo que desempeña: _____

3. Años de experiencia: _____

4 Grado Académico:

Técnico: Licenciatura: Posgrado: Maestría:

II FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN LAS ÁREAS DE ADQUISICIONES:

1. El número de funcionarios que trabajan actualmente es suficiente: SI

NO

Por qué? _____

2. Cuáles son los inconvenientes o limitantes que usted considera que se encuentran en su área de trabajo?

a. _____

b. _____

3. Cuales han sido los problemas que ha tenido para cumplir en tiempo y forma con los proceso de contratación.

SI _____ No _____

En caso que su respuesta sea negativa diga porque:

4. Considera usted que es importante integrar las dos unidades de Adquisiciones?

SI _____ No _____

5. La unidad de adquisiciones cuenta con un Manual de Organización y Funciones?

Si ----- No -----

6. Considera que el Manual de organización y funciones esta actualizado y acorde con las funciones y trabajos que realiza la unidad.

Si ----- No -----

7. Que considera debe mejorarse en el manual de organización y funciones existente

Si ----- No -----

8. Considera que los espacios físicos con que cuenta actualmente el área de adquisiciones son los adecuados?

SI _____ No _____

9. Le imparten capacitación al año, en qué?

10.Cuál fue su última capacitación y en qué fecha

11. En que le gustaría recibir capacitación _____

12.Cuál es el salario mínimo de un analista?

¡Muchas gracias!

Anexo II: Aplicando el instrumento pregunta abierta

DESCRIPCION	Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	RESUMEN
Institución	ENATREL			PNESER			
Cargo que desempeña	Analista	Jefe de Adquisiciones	Analista	Responsable	Analista	Analista	
Indicar si conoce el organigrama aprobado	Si	Si	No	Si	Si	Si	Esto nos arroja que del 100%, el 83% conoce el organigrama
Cuáles son los inconvenientes o limitantes que usted considera que se encuentran en su área de trabajo?	1. Poca experiencia con organismos multilaterales. 2. Políticas de adquisiciones diferentes por cada organismo por lo que se requiere personal especializado y bien remunerado para evitar corrupción o fuga de personal	No cuenta con experiencia en políticas internacionales.	Falta de experiencia en políticas internacionales.	El salario que los analistas estas diferenciados	Diferencia de salario	Diferencia de salario	Se puede decir que la unidad de adquisiciones de ENATREL no tiene el personal con la experiencia con políticas internacionales e inconformidad con la diferencia de salario
Le imparten capacitación al año, en qué?	Ley N0.737 Contrataciones Administrativas del Sector Público	Ley N0.737 Contrataciones Administrativas del Sector Público. Banco Interamericano Desarrollo	Ley N0.737 Contrataciones Administrativas del Sector Público	BID, BCIE, BM	BID, BCIE	BID	Esto nos arroja que en las dos unidades le imparte en el año capacitaciones
Cuál fue su última capacitación y en qué fecha	ene-16	may-17	nov-16	may-17	Ene-17	feb-17	Esto nos indica que el personal de la unidades de adquisiciones han recibido capacitación recientemente
En que le gustaría recibir capacitación	En otras políticas de adquisiciones (BCIE, JICA, BM, BEI, EXIMBAX, entre otros)	Políticas internacionales (BCIE)	Políticas del BID y BCIE	Banco Europeo de Desarrollo	Banco Mundial	Banco Centroamericano de integración económica	Un 100% le gustaría capacitarse en diferentes políticas internacionales

DESCRIPCION	Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	RESUMEN
Cuál es el salario mínimo del personal de adquisiciones	C\$25,000	C\$40,000	C\$25,000	C\$35,000	C\$19,000	C\$19,000	Estos nos indica que existen diferencias salarial a pesar que la Unidad de Adquisiciones de Proyecto gana menos de que un personal permanente
PREGUNTA CERRADA							
El número de funcionarios que trabajan actualmente es suficiente	No, en vista que la demanda de procesos es bastante y los organismos requiere que se en el menor tiempo posible.	No, falta personal con experiencia	No, el personal cuenta con experiencia con la Ley Nacional	Si	Si	Si	La entrevista nos arroja que el número de funcionario actualmente no es suficiente para la carga de trabajo que tiene la unidad de adquisiciones de ENATREL
Ha aplicado los procedimientos de contrataciones de acuerdo a las normas y procedimientos de los organismos internacionales	No	Si	No	Si	Si	Si	Esto nos indica el 100% , han aplicado los procedimientos con organismos internacionales, en un 67%
Considera usted que es necesario una integración en la unidad de Adquisiciones	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Esto nos arroja que un100% es necesario la integraciones de la unidad
Su unidad de adquisiciones cuenta con un Manual de Organización y Funciones	No	No	No	Si	Si	Si	Enatrel no cuenta con un manual de funciones
Considera que el Manual de organización y funciones es claro en su contenido	No	No	No	Si	Si	Si	En vista que Enatrel no tiene un manual , por lo tanto no puede decirse que está claro

DESCRIPCION	Nº1	Nº2	Nº3	Nº4	Nº5	Nº6	RESUMEN
Considera que los espacios físicos con que cuenta actualmente el área de adquisiciones son los adecuados?	No	No	No	Si	Si	Si	Del 100%, el 50% nos indica que no cuenta con espacio disponible

ANEXO III

Programa de Capacitación

Fortalecer las capacidades de la Unidad de ENATREL-PNESER

El Programa de capacitación, tiene como objetivo ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal de la unidad de adquisiciones ENATREL-PNESER, esto le va a permitir tener un mejor desempeño en laboral.

Propuesta de programa de capacitación para el año en curso para las dos unidades de adquisiciones.

Objetivo del Programa

Para el personal pueda desarrollar los procesos con eficiencia y eficacia para lograr las metas propuestas en la unidad de adquisición.

Programa de Capacitación personal Adquisiciones ENATREL – PNESER 2019

El programa consta de siete (7) cursos, con una duración total de 43 horas con un costo estimado en horas / hombres C\$138,261.67.

La logística de los cursos será asumida por el organismo financiador y por Contrataciones del Estado del Ministerio de Hacienda y Crédito Público con el objeto de fortalecer las capacidades del personal.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PERSONAL ADQUISICIONES ENATREL – PNESE 2019
ORGANIZADO POR EL ORGANISMO FINANCIADOR Y CONTRATACIONES DEL ESTADO**

Curso	Objetivo	Duración	Local	Fecha	Costo estimado C\$
Curso 1: Modalidad de Contrataciones	Fortalecer los conocimientos del personal ENATREL- PNESE	2 Hrs	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	I Cuatrimestre 2019	8,476.67
Curso 2: Evaluación de ofertas de Servicios de Consultoría con políticas BID	Fortalecer los conocimientos del personal para evaluar ofertas para esta modalidad	10 Hrs	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	II Cuatrimestre 2019	8,476.67
Curso 3: Evaluación de ofertas de Servicios de Consultoría con	Fortalecer los conocimientos del personal para evaluar ofertas para esta	10 Hrs	BCIE	III Cuatrimestre 2019	38,543.33

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PERSONAL ADQUISICIONES ENATREL – PNESE 2019
ORGANIZADO POR EL ORGANISMO FINANCIADOR Y CONTRATACIONES DEL ESTADO**

Curso	Objetivo	Duración	Local	Fecha	Costo estimado C\$
políticas Banco Centroamericano de Integración Económica	modalidad				
Curso 4: Control y seguimiento de Contrato	Seguimiento administrativo y financiero	3 Hrs	Ministerio de Hacienda y Crédito Público Contrataciones del Estado	III Cuatrimestre 2019	12,235.00
Curso 5: Políticas de la Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público, Ley 737	Fortalecer conocimientos	10 Hrs	Contrataciones del Estado	VI Cuatrimestre 2019	38,543.33

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PERSONAL ADQUISICIONES ENATREL – PNER 2019
ORGANIZADO POR EL ORGANISMO FINANCIADOR Y CONTRATACIONES DEL ESTADO**

Curso	Objetivo	Duración	Local	Fecha	Costo estimado C\$
Curso 6: Normas y procedimientos de contrataciones	Fortalecer conocimientos	5 Hrs	Contrataciones del Estado	VI Cuatrimestre 2019	19,751.67
Curso 7: Actualización en el SISCAE	Fortalecimiento del sistema		Contrataciones del Estado	VI Cuatrimestre 2019	12,235.00
Cantidad de cursos: 7		43 Hrs	Costo estimado total del Programa de Capacitación que será asumido por el organismo financiador y Contrataciones del Estado.		C\$ 138,261.67

Presupuesto Detallado

PRESUPUESTO CAPACITACIÓN - PERSONAL DE ADQUISICIONES 2019								
Nombre del Curso	No Participantes	Salario prom x hora participante	Duración Hrs	Aporte Institucional		Aporte Cooperante		Gran Total C\$
				Costo de personal C\$	Materiales C\$	Local C\$	Experto C\$	
Curso 1: Modalidad de Contratación	8	104.17	2	1,666.67	960	1950	3900	8,476.67
Curso 2: Servicios de Consultoría	8	104.17	10	8,333.33	960	9750	19500	38,543.33
Curso 3: Bienes y obras	8	104.17	10	8,333.33	960	9750	19500	38,543.33
Curso 4: Control y seguimiento de Contrato	8	104.17	3	2,500.00	960	2925	5850	12,235.00
Curso 5: Políticas de la Ley de Contrataciones	8	104.17	10	8,333.33	960	9750	19500	38,543.33

PRESUPUESTO CAPACITACIÓN - PERSONAL DE ADQUISICIONES 2019								
Nombre del Curso	No Participantes	Salario prom x hora participante	Duración Hrs	Aporte Institucional		Aporte Cooperante		Gran Total C\$
				Costo de personal C\$	Materiales C\$	Local C\$	Experto C\$	
Administrativa del Sector Público, Ley 737								
Curso 6: Normas y procedimientos de contrataciones	8	104.17	5	4,166.67	960	4875	9750	19,751.67
Curso 7: Actualización en el SISCAE	8	104.17	3	2,500.00	960	2925	5850	12,235.00
			43	35,833.33	6,720	41,925	83,850	168,328.33

Notas:

Salario mensual Analista C\$25,000; prom x hr (25,000/30 días/8hrs)